

УДК 658.012.2

М. О. Зеленська,

аспірант, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Анотація. Запропоновано механізм управління формуванням, накопиченням та використанням потенціалу поліграфічного підприємства з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу, визначено методи, заходи та інструменти управління.

Abstract. It is formed the mechanism of formation, accumulation and the usage of printing company potential subject to client-oriented approach. The methods, measures and management tools are defined.

Ключові слова. Потенціал підприємства, поліграфічне підприємство, управління потенціалом, клієнтоорієнтований підхід, механізм управління.

Вступ

Поліграфічна галузь України характеризується високим рівнем конкуренції як між самими її суб'єктами, так і зовні зі сторони мультимедійних засобів розповсюдження інформації. Виробнича складова функціонування підприємств (особливо в сфері офсетного друку) показує схожість технологій, що застосовуються, а отже, і подібність технологічних можливостей підприємств, що зумовлено швидкими темпами науково-технічного прогресу та високим рівнем інноваційності галузі. У зв'язку з обмеженістю можливостей конкуренції за аспектом виробничого потенціалу, яка була ефективною та широко застосовувалася в минулому, підприємства галузі потребують нових інструментів підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція за ціною та якістю продукції не являються на сьогодні дієвими, так як цінові можливості для підприємств майже вичерпані, а складова якості нівелюється за рахунок наявної пропозиції багатьох підприємств за даним показником. Цьому сприяє значною мірою відсутність принципової різниці в технологічному оснащенні підприємств і залежність всіх підприємств галузі від декількох імпортерів - постачальників витратних матеріалів. З урахуванням динамічного та конкурентного ринкового становища виникає необхідність створення та впровадження конкурентних переваг нового типу – на основі формування, накопичення та впровадження потенціалу відповідно до новітніх підходів в управлінні підприємством.

Теоретичну базу дослідження відповідно до задач аналізу, управління поліграфічним підприємством становлять праці вітчизняних фахівців з питань книговидавництва, поліграфічної промисловості, до яких можна віднести Холода З.М., Передерієнко Н.І., Никифорука Б.В., Сухолитку Н.М., Назарова Л.І., Котляревського Я.В., Дурняка Б.В., Штангрета А.М., Мельникова О.В., Угріна Я.М., Богомолова В.А., Вішнякова М.Н., Горловий О.В., Дмитрієва О.В., Ісаєва О.Г., Красовська І.А., Кондрашова В.К., Мерзлікіна А.І. та ін. Серед іноземних науковців, що присвятили свої наукові роботи дослідженню потенціалу поліграфічних підприємств та потенціалу видавничо-поліграфічної галузі можна виділити Бескоровайну С. А., Андреева К. Е., Любанова М.А., Маргуліна С.В., Марушкова Р.В., Комкова Д.Ю.

Постановка завдання. Проаналізувати підходи до управління поліграфічним підприємством та визначити місце клієнтоорієнтованого підходу в управлінні, сформувати механізм управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі впровадження концепції клієнтоорієнтованого підходу, здійснити аналіз методів, засобів та інструментів управління

Методологія Аналітичною та інформаційною базою роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених у складі наукових статей, монографій, авторефератів дисертацій, підручників та методичних посібників. В роботі застосовано методи: аналіз, синтез, системний підхід, аналогії, наукової абстракції, клієнтоорієнтований підхід та ін.

Результати

До основних напрямів розвитку та управління поліграфічним підприємством (типографією) до останніх років був напрямок виробничого оновлення, виробничих інновацій, впровадження нових технологій. На сьогодні підходи та принципи управління змінюються у зв'язку з ринковими перетвореннями. Актуальними стратегіями управління виробничими можливостями підприємства залишилися стратегія спеціалізації (тобто звуження кількості виконуваних робіт задля зменшення накладних витрат) та стратегія диференціації (виконання на мінімально наявному обладнанні максимально можливої кількості робіт), а замовлення, що не відповідають даним стратегіям, доцільно робити з партнерами. Так, за даними Державного комітету статистики, вкладання коштів в купівлю нових машин та обладнання скоротилося зі 100% у 2008 році до 7% у 2010, а складова інших інноваційних витрат зросла зі 100% у 2008 до 480% у 2010 [2]. Дані статистичного огляду свідчать про зрушення в стратегії діяльності поліграфічних підприємств з аспекту концентрації на виробничих можливостях до застосування новітніх невиробничих технологій, консультацій запрошених спеціалістів, консалтингу, оптимізації робочих процесів, впровадження маркетингових, інформаційних систем і т.д. Дані опитування, що було проведено на базі Національного технічного університету України «Київського політехнічного інституту», у якому прийняли участь 25 керівників поліграфічних підприємств України, показали орієнтацію цілей управління, в сучасних ринкових умовах, на пошук нових клієнтів, збільшення замовлень та тиражів. Також експерти, що брали участь у опитуванні, зазначили високу орієнтованість підприємств галузі на клієнта, так як підприємства (типографії) працюють на замовлення, а отже, робота та взаємодія з клієнтом є характерною для підприємств як до процесу виробництва, паралельно з виробничим операціями та підтримання відносин після відвантаження віддрукованої продукції. Зазначимо, що наукові дослідження Комкова Д.Ю. також спираються на визначення поліграфічних підприємств як клієнтоорієнтованих [1]. В той же час необхідно підкреслити не систематичність проявів клієнтоорієнтованості у загальному управлінні підприємством, а концентрацію у відділах збуту та продажів.

Враховуючи дані дослідження ми вважаємо доцільним розробку та формування механізмів управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі стратегії управління підприємством відповідно до клієнтоорієнтованого підходу. Під стратегією клієнтоорієнтованого підходу ми розуміємо зміну парадигми управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін. Зазначимо, що Франке, Парк визначили

клієнтоорієнтованість у вигляді набору поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності споживача [4]. Клієнтоорієнтованість може бути поділена на функціональну, що ґрунтується на основі пропозиції максимально можливого задоволення потреб технічними засобами та можливостями, та соціальну, в основі якої є бажання клієнта побудувати відносини безпосередньо з менеджером з продажів та з компанією. Кейлор, Суонсон визначили основною метою орієнтації на клієнта створення довгострокових, взаємовигідних відносин з клієнтами та отримання лояльності, де під лояльністю доцільно розуміти надання переваги певній компанії, формування наміру продовжувати купувати у неї та підвищувати ефективність власного бізнесу з нею у майбутньому [4]. Смерічевський С.Ф., Татарінов А.В. відзначають, що клієнтоорієнтований підхід відкриває для компаній більш широкі можливості, пов'язані зі збільшенням відповідності компаній потребам клієнтів, збільшення ступеня їхньої задоволеності й, в остаточному підсумку, у збільшенні прибутковості її діяльності [3].

З практичної точки зору, втілення засад клієнтоорієнтованого підходу знайшло вираження в стратегії CRM (customer relationship management – управління відносинами з клієнтом). Потрібно зауважити, що ефективність застосування даної стратегії та відповідних програмних продуктів залежить від готовності підприємства до їх реалізації. Така готовність має проявлятися не тільки на рівні управлінського рішення, а і відповідного потенціалу компанії як трудового, інформаційного, інноваційного та інших. Тобто впровадження даних програм потребує інвестицій та є довготривалим, а отже, достатність потенціалу підприємства для нього є вирішальною для максимізації ефекту від такого впровадження. Використання даних програм в діяльності поліграфічних підприємств України, за виключенням деяких компаній, майже відсутнє, що пов'язано, у першу чергу, з технологічною неготовністю компаній, відсутністю необхідного рівня компетенції працівників та керівників.

Враховуючи специфіку комп'ютеризованих CRM-систем, вони є ефективними для торгівельних підприємств та підприємств - послугодавців, тоді як для виробничих підприємств західними дослідниками було запропоновано концепцію масової кастомізації (mass customization) [5], що ґрунтується на можливостях зниження витрат компанії зі збереження стандартів якості продукції та показників персоналізації продукту. Поліграфічне підприємство, з однієї сторони, є підприємством, що надає виробничі послуги, а з іншої – має значні виробничі потужності та складні виробничі процеси. Таким чином, управлінська діяльність щодо впровадження клієнтоорієнтованості повинна ґрунтуватися та включати як CRM-складові, так і, частково, складові масової кастомізації:

- інтеграцію клієнта: гнучкість щодо запиту клієнта, гнучкість у пропозиції продукції, механізми комунікації, якісна система інформування, хороший дизайн;
- управління відносинами з клієнтом за рахунок CRM-взаємозв'язків фінансової, маркетингової та складової інформаційних технологій, що найкраще виражено у програмних продуктах;
- оптимізація системи факторів виробничого процесу.

Застосування такого підходу дасть змогу підприємствам перепрофілювати та нарощувати свій потенціал у розрізі потреб клієнтів і у майбутньому за рахунок його впровадження створити нові пропозиції для споживачів.

При розробці механізму управління потенціалом на основі клієнтоорієнтованого підходу необхідно визначити клієнта поліграфічного підприємства та його потреби. Так, до клієнтів за напрямками офсетного друку ми віднесемо: рекламні агентства, відділи реклами, маркетингу та PR, продажу, кадрові відділи інших компаній, видавництва (зовнішні та внутрішні, що входять до складу ВПК). Аналіз потреб замовника поліграфічної продукції пропонуємо здійснювати за напрямками, що показані на рис. 1.



Рис.1. Схема аналізу потреб замовника поліграфічної продукції

До можливостей впливу на клієнта можна віднести вплив за напрямками: якість продукту, вартість продукту, виробнича гнучкість, невиробнича гнучкість, надання додаткових виробничих послуг, надання додаткових невиробничих послуг, створення додаткової цінності для клієнта (побудова соціальних відносин, що формують лояльність замовника). Схема розподілу відповідальності відповідно до вказаних напрямів впливу показана на рис 2.

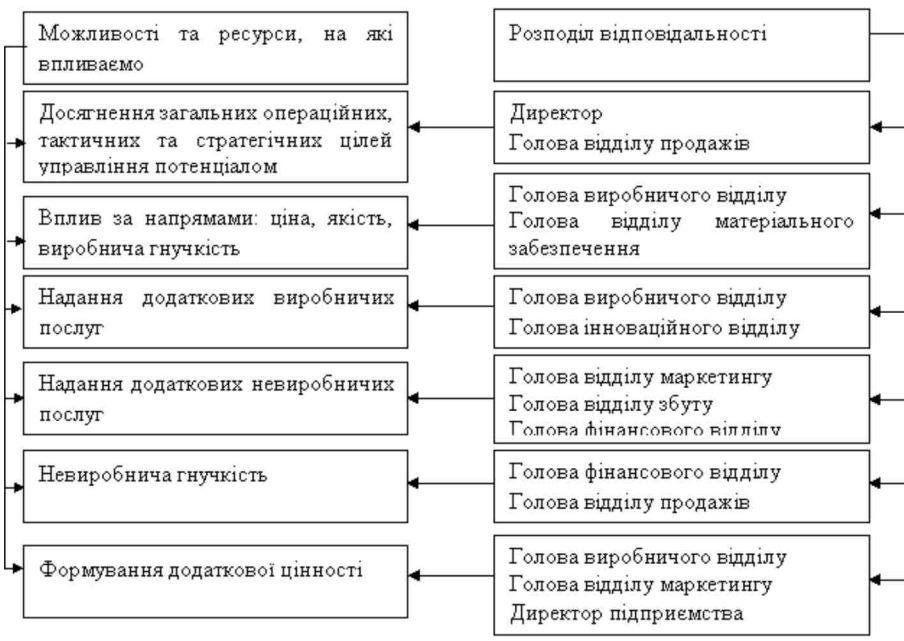


Рис.2. Організаційна структура розподілу відповідальності за напрямками впливу на клієнта

При управлінні потенціалом взаємодії з клієнтами з урахуванням цілей управління (сформувати та накопичити ресурси потенціалу та створити можливості їх використання у вигляді інструментів, заходів та методів, запровадити створенні механізми у діяльність підприємства з метою отримання конкурентних ринкових переваг) доцільно розподілити механізм управління на складові створенням та накопиченням потенціалу і впровадження потенціалу.

На основі закладених пропозицій щодо управління потенціалом взаємодії з клієнтами відповідно до клієнтоорієнтованого підходу пропонуємо запровадити механізми управління, що вказані на рис. 3, 4.



Рис. 3. Механізм управління формуванням та накопиченням потенціалу, заснований на засадах клієнтоорієнтованого підходу

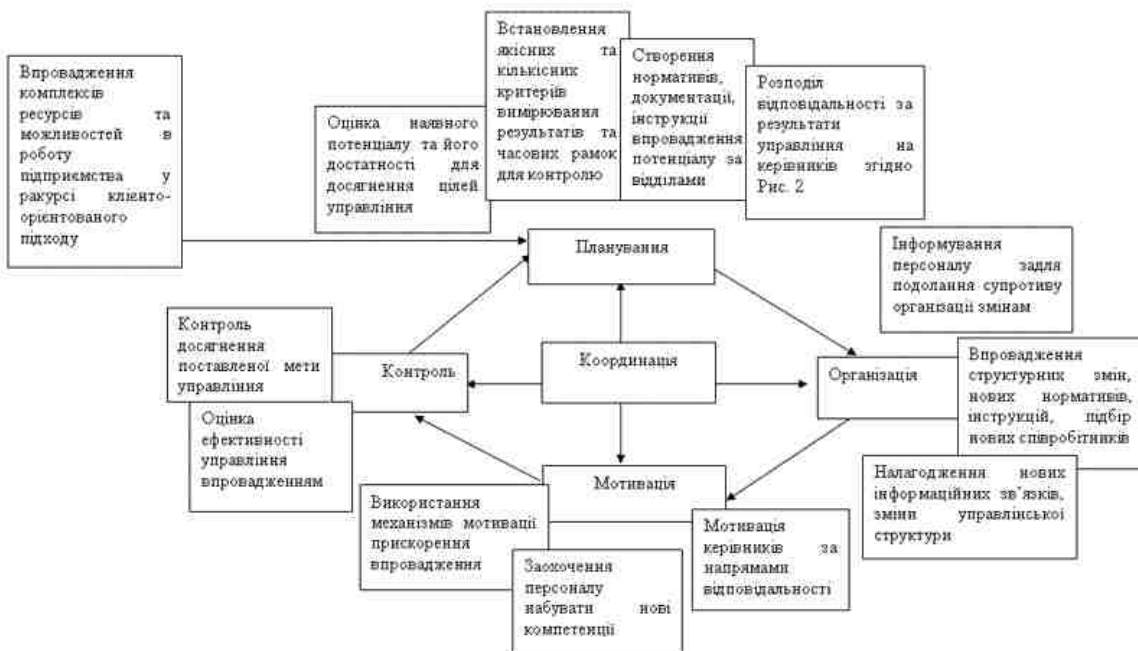


Рис. 4. Механізм управління використанням потенціалу, що заснований на засадах клієнтоорієнтованого підходу

При впровадженні механізмів управління створенням, накопиченням та впровадженням потенціалу доцільно використовувати соціально-психологічні методи (особливо на етапі планування, мотивації), економічні та адміністративні.

До заходів з планування створенням, накопиченням та впровадженням потенціалу можна віднести створення робочої проектної групи, проведення круглих столів і нарад, надання пропозицій відділів по можливостям підприємства. Інструменти управління: звіт, нормативи, плани за цілям та часовими межами.

При організації управління пропонуються заходи: проведення зборів колективу з презентацією програми розвитку потенціалу, інформування працівників про зміни та мету даних змін, закупівля нового обладнання, проведення тренінгів та підвищення кваліфікації відділів, де впроваджуються зміни. Інструменти: часовий план впровадження змін, створення нових посадових інструкцій, наказів з передачі повноважень та відповідальності.

У аспекті мотивації заходи, що доцільно застосовувати: проведення тренінгів, виявлення довіри та розширення компетенції і відповідальності певних робітників, встановлення преміювання. Інструменти: премії працівникам відділів, які швидше ніж заплановано створили, накопичили і використали потенціал, проведення тренінгів для робочої групи зі створення команди, мозкових штурмів, влаштування поїздок на конференції і виставки з метою знаходження нових можливостей для розвитку підприємства, преміювання відділу маркетингу за оперативне надання робочій групі даних по клієнтам, за проведення специфічних досліджень та опитувань, премії в аспекті покращення за напрямками якості, вартості, персоналізації виробничих процесів без вкладання додаткових інвестицій.

Заходами з контролю можуть слугувати: система вертикального оберненого зв'язку між директором та співробітниками задля отримання оперативної інформації щодо впровадження змін на підприємстві, які безпосередньо пов'язані з впровадженням потенціалу, формування системи звітності, проведення нарад як робочої групи так і по відділам, де впроваджується потенціал. До інструментів контролю доцільно віднести анкети опитування, звітність відділів, звітність робочої групи, управлінську звітність.

Висновки

У науковому дослідженні сформовано механізм управління формуванням, накопиченням та використанням потенціалу на основі визначення мети діяльності поліграфічного підприємства відповідно до засад клієнтоорієнтованого підходу у напрямку побудови ефективних та довготривалих відносин з клієнтами. Застосування принципів клієнтоорієнтованого підходу у практичній діяльності підприємства є довготривалим та важко повторюваним конкурентними перевагами. Високий рівень задоволеності споживачів продукцією підвищує лояльність клієнтів до неї та підприємства і створює стійкі конкурентні переваги на ринку. Застосування засад клієнтоорієнтованого підходу створює можливості для підприємства комплексно вирішити питання розвитку на основі ціле направленої формування та накопичення потенціалу стратегічного, тактичного та операційного напрямку, що у майбутньому дозволить отримати конкурентні переваги від його впровадження.

Література

1. Комков Д.Ю. Методика управління конкурентоспособностью полиграфического предприятия : Автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 - М.- 2006 - 27 с.
2. Статистичні дані Державної служби статистики України [Електронний ресурс]/Сайт Державної служби статистики. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Смерічевський С.Ф. Розвиток потенціалу підприємства за рахунок побудови системи управління лояльністю клієнтів [Текст]/ С.Ф. Смерічевський, А.В. Татарінов // Економіка та держава – 2007.- №9. – с. 17-19
4. Christian Homburg, Michael Müller, Martin Klarmann When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation Journal of the Academy of Marketing Science 2010 10.1007/s11747-010-0220-7 – Режим доступу: <http://www.springerlink.com/content/997w3353nx440278/fulltext.pdf>
5. Thijs Lennart Jaap Broekhuizen, Karel Jan Alsem Success Factors for Mass Customization: A Conceptual Model Journal of Market-Focused Management, 5,2002,pp.309–330

Стаття надійшла до редакції 10.10.2011 р.